

論 説

アメリカにおける企業予算論の形成過程

—— McKinsey の予算統制論によせて ——

齋 藤 雅 通

目 次

- I はじめに
- II 1910 年代中期の予算思考
- III 1910 年代後期の予算思考
- IV 1910 年代の企業予算の論調
- V 結びに代えて

I は じ め に

予算管理論の歴史を回顧する時に、マッキンジー (J.O.McKinsey) による 1922 年の著作『予算統制 (*Budgetary Control*)』がエポックメイキング的な象徴性を持って評価されることに依存はないであろう。マッキンジーは『予算統制』の冒頭で経営活動の計画化 (planning) を、①個別部門における計画化——経営工学、②経営全体としての部門間の調整——予算統制、③景気循環に反映される未来状況の決定——経営予測、の 3 タイプに分類している¹⁾。このようにマッキンジーにあつては、職能部門間の調整機能に、予算の中核的な意義を求めているといえよう。

しかし管理会計論史あるいは予算管理論史におけるマッキンジーのこうした予算統制論の位置づけについては、なお検証が必要であろう。予算管理論の発展過程についての研究を回顧するとロジャーズ (D.M.Rogers) やサイス (E.L.Theiss) などのマッキンジーから 10 年余り後の、1930 年代における研究成果²⁾ はもちろん、今日もなお予算の成立過程の特徴についての議論が継続している。そこで本研究では、マッキンジーの予算管理に先行する 1910 年代におけるアメリカの予算管理の史的展開過程を理論史的に考察し、そのことによって 1920 年代におけるマッキンジーを中心とする予算管理論の位置付けを明らかにすることを目的としてい

1) J. O. McKinsey, *Budgetary Control* (1922) p.3.

2) D.M.Rogers, "Development of the Modern Business Budget," *The Journal of Accountancy*, Vol.53, No.3 (Mar. 1932); E.L.Theiss, "Budgetary Procedure as a Means of Administrative Control," *The Accounting Review*, Vol. VII, No.1 (Mar. 1932); E.L.Theiss, "The Beginnings of Business Budgeting," *The Accounting Review*, Vol.XII, No.1 (Mar. 1937).

る。この 1910 年代はかつて「予算統制成立史論における空白期間」³⁾と評されたが、直接的なテーマとしている著作は比較的少ないとはいえ予算に言及した論考が皆無ではなく、それまでの *Engineerring Magazine* 誌などで原価管理の視点や原価管理思考を展開していた能率増進運動とは異なる潮流も後述のように、企業予算論を展開しているのである。

マッキンジーの予算統制論は、『予算統制』の序文でも述べられているように、彼の専門職としての幅広い活動経験に加えて、多くのビジネスマンや会計士からの資料的援助によってつくり上げられている。とくに彼自身が調査して論究しているウォルワース社 (Walworth Co.) 等の企業の予算実践⁴⁾が大きな影響を与えているとみられる。本稿は、そうした企業実践の究明とは別に 1920 年に至るまでの期間の予算にかかわる論議をフォローすることによって、マッキンジーに連なる形成期の企業予算論の特徴を明らかにすることを課題としている。

1930 年代から今日まで、企業予算論の形成史の研究成果では、第 1 に自治体や州、国家の予算制度からの影響を指摘している。1911 年のカルフォルニアなど 5 州から始まり 1919 年までに 44 州で予算法が制定されているように⁵⁾、その影響は大きかったと考えられている。第 2 に 19 世紀末から開始されティラー (F.W.Taylor) の科学的管理法に代表される製造現場の能率増進運動があらゆる職能領域に拡張される過程の中で予算管理を位置づける論点もこれまで指摘されてきた⁶⁾。

本稿では少数ながらも企業予算論が見出される 1910 年代を考察対象の時期として取り上げて、1920 年代の予算管理論成立以前の主要な見解を跡づけることによって、そうした公共予算 (public budget) や能率増進運動との関わりについても検討したい。

II 1910 年代中期の予算思考

1. ハザードの予算論 (1914 年)

前世紀初頭の経営実践に基づくカーペンター (C.U.Carpenter) の見解⁷⁾を除くと、予算に関

3) 辻厚生『改訂増補 管理会計発達史論』有斐閣、1988 年、220-231 ページ。

4) Cf. J.O. McKinsey, "Organization and Methods of the Walworth Manufacturing Company," *Journal of Political Economy* (Nov. 1919) pp.420-455. また同社についての研究として本田利夫「米国『管理会計論』成立の一齣——ウォルワース製造会社の事例研究によせて——」『会計』第 88 巻第 4 号 (1965 年 10 月), 『会計』第 88 巻第 5 号 (1965 年 11 月), 及び斎藤雅通「ウォルワース会社における予算システムの確立——アメリカ 1920 年代予算の一典型——」『経済論叢』(京都大学) 第 134 巻第 1・2 号 (1984 年 7・8 月) を参照。

5) Cf. Rogers, "Development," p.187; Theiss, "Budgetary Procedure," p.12; Theiss, "The Beginnings," p.46.

6) 公共予算と能率増進運動ないし製造現場の改革運動の影響については、先に指摘したサイズ、ロジャーズなどはもちろん、わが国でも例えば以下の論究を参照。津曲直躬『管理会計論』国元書房、1977 年、87-93 ページ; 小林健吾『予算管理発達史』創成社、1987 年、93-100 ページ; 伊藤博『管理会計の世紀』同文館、1992 年、85-90、93-94 ページ。

7) カーペンターの予算論とその背景については、辻厚生、前掲書、1988 年、194-214 ページ; 斎藤雅通「19 世紀末ナショナル金銭登録機会社における職能別管理の形成」『経済論叢』(京都大学) 第 128 巻第 3・4 号 (1981 年 9・10 月) および「ナショナル金銭登録機会社における予算システムの形成」『経済論叢』(京都大学)

する本格的な論考⁸⁾は、1914年のハザード（F.R.Hazard）の「予算作成（Budget Making）」が注目される先駆的な見解といえる。1914年10月1日付けの *Iron Age* 誌に掲載されたA4版の大きさで小さいポイントの2段組で1頁余りの短いこの論考は、9月18日のニューヨークの能率協会（the Efficiency society）での講演内容である。ハザードはソルヴェイ・プロセス会社（Solvay Process Company）社長の肩書きに見られるように、トップマネジメントの視点からの財務と管理の問題への接近を試みている。

冒頭でハザードは全国規模の消費に関する数値情報の必要性を強調している。「国の総消費量に関する正確な情報は、多くの重要な部面で悲しいことに欠如している。[自社の配送情報が競争相手に知られることから損害が生じるという間違った考えをしばしば持つが、] 情報が自由に、正確に交換されるならば各メーカーはやがて自分の顧客の増大する需要を確実に処理し、あらゆる新事業の十分な分け前を獲得するための注意深く綿密な拡張を計画する立場になるであろう⁹⁾」と述べているように、競争状況下であっても、需要の量的な計算可能性に関わる市場情報の入手が企業経営にとって重要な意味を持つと主張するのである。市場の需要を計算・測定できるならば、過剰生産による損失も、生産不足による機会損失も防ぐことができるし、効率的な経営を実現できるであろう。そうした願望を込めて論じている。もちろん市場の計算・測定とはそれぞれの企業にとっての個別の市場である。ここで彼は、マーケットリサーチの提唱まで進めてはいないが、基本的な問題意識としてはそうした方向を向いている。かれの予算作成の問題意識にそうした市場環境の正確な把握による効率的な経営の必要性があったことが確認できるのである。そのように市場状況の把握が可能な企業は、一定の市場占有率を確保している一定規模の企業であろう。

続けてハザードは、製造原価の見積、臨時修繕原価の配賦など、臨時的なコストや季節変動を伴うコストの平準化について論じた後で、予算に言及する。まず達成可能な生産原価と販売価格が年次予算の見積に重要な2つの項目であると指摘し、あらゆる原価費目で見積原価を作成することが有益だと主張する。「[作成された予算を表示する] この標準あるいは『ボギー』表は、役員の前にいつもあり、彼は標準以下に下落する傾向を示す部門をこうして激励することができる。かなりの逸脱は速やかに説明されるべきである。可能販売価格は前年の実態を確定し、今年度の既に契約済みの数量に対する実態を確認することによって綿密に概算されうる。正当な余裕が現在の傾向に対して明白に作成されねばならない。わずかな数年間の経験の後で、

第130巻第3・4号(1982年9・10月)を参照。

8) 企業の部分的なコストの計画・統制に budget の名称を付して論じるものは存在していた。例えば、月次の製造間接費予算について指摘した記事が *Iron Age* 誌にもみられる。Cf. “The Proportioning of Overhead Costs,” *Iron Age* (February 1, 1912) p.315.

9) F. R. Hazard, “Budget Making,” *Iron Age* (Oct. 1, 1914) p.804.

この見積は 2%以内の正確さで実施され得る」¹⁰⁾と説明している。

年次予算の具体的内容は述べられていないが、達成可能な生産原価と販売価格を重要な項目として上げているように総合的な予算が作成されていたと見ることができる。また予算の標準は、ボギーシートの形式で表示され、標準からの逸脱 (departure) について管理がなされていることが分かる。したがって販売価格の見積については、数年の経験の後で 2%以内の正確さを達成していたことからして、かなり有効な総合予算が作成されていたことが推定できる。

このように予算書式などの表記は見られないが、ハザードの説明によって、全社的な損益予算実務が行われていたことを理解できる。それだけでなく建設工事などの場合には、数年にわたる予算が作成されていたことも述べている。

このようにハザードの予算論は、個々で述べられている限りでは具体的記述が少ないために、予算編成・運用の実態は明らかでないが、何らかの総合予算が作成されていたこと、その背景となる問題意識として市場問題の認識があることが分かる。ハザードのこの所論はきわめて短いものであるが、後述のように会計分野の実務家に影響を与えた。

2. チャーチとディーマーの予算論 (1915 年)

20 世紀初頭の原価計算論、とりわけ製造間接費配賦論において大きな足跡を残したチャーチ (A. H. Church) は、1915 年の一連の論文で、製造原価に留まらず、全社的な標準設定と管理を論じている。

1915 年 9 月発行の *American Machinist* 誌に掲載された「原価システムとは何か」(その内容は後に *Manufacturing Costs and Accounts* (1917) に収録される) で、それぞれの管理階層に応じて異なる管理指標が使用されていることを指摘している。「この論文の目的は、原価システムがかなりの規模の工場で、主要な役職者に何を提供し、何時提供すべきかについてきわめて手短かに言及することである」¹¹⁾として、各管理階層レベル別に提供する内容を述べている。管理階層によって、管理サイクルの長短、利用される管理指標、担われる管理機能が異なることは、戦後にアンソニー (R.N.Anthony) によってより深められ、戦略的計画、予算管理等のマネジメントコントロール、原価管理などのオペレーショナルコントロールの 3 領域に区分された¹²⁾が、チャーチの主張は、製造現場のオペレーショナルコントロールとマネジメントコントロールの領域の区分を巡って論じられていると言えよう。チャーチがどれだけ明確に区別できていたかは別としてこうした問題意識としてすでに持っていたと考えられる。

そして職長は、「仕事が以前よりも大きくない原価でなされるか、あるいは原価が既に標準

10) *Ibid.*

11) A. Hamilton Church, "What Is a Cost System?" *American Machinist* (Sept. 9, 1915) p.455.

12) R. N. Anthony, *Planning and Control Systems* (1965) pp.15-30.

化されている所では、標準よりも大きくない原価でなされるよう見守る」¹³⁾のが業務であり、彼が知りたいのは、『昨日、私の機械はどのように活動したか』であって、——過去のある期間にどのように活動したかではない¹⁴⁾とのべているように、個々の作業レベルの標準の設定とそれに基づく標準原価が情報として重要と考えていた。

工場監督者（superintendent）及び執行経営者（executive）の管理指標では、予想される費用について「予算」あるいは「予測」が使用され、職長レベルで使用される標準原価とは区別されている。即ち、「我々が職階を高く上げれば上るほど必要な資料はより一般的になり、表形式の報告書が必要な間隔はより長くなる。原価会計における経営者の関心はそれ自体では相対的に小さくなる。彼の視点は財務的見地のそれである。彼は経営に入っていくものと出ていくものを知りたい。一般的には月次の報告が彼の必要とするあらゆる情報を提供する。・・・コントロールの最も満足なプランは予算のプランである。それは要するに、以前の経験に基づいた月別の主要な事業業務の予測である」¹⁵⁾と述べているように、チャーチのこの見解は月次予算によって経営者が管理している事実を踏まえた叙述とみることができる。このように経営者および監督者の諸報告で利用される指標は予算数値（及び実績値）であると指摘しているが、全社的な総合予算についてチャーチは具体的には明示していない。

同じ1915年に工場管理を中心とする著作『工業組織と管理（*Industrial Organization and Management*）』の中で、経営者のマネジメントのために利用される報告として予算を紹介、提唱しているのが、ディーマー（Hugo Diemer）である¹⁶⁾。

ディーマーは、当時ペンシルヴァニア州立大学のインダストリアルエンジニアリングの教授であり、上述書以外の著作として *Factory Organization and Administration* (1910) を公表しており、主に工業分野の管理問題の調査研究とコンサルティング・インダストリアルエンジニアとしてのコンサルタント実務に携わっている。

このように彼の主たる活動領域はインダストリアルエンジニアリングであって、いわゆる能率技師たちが活躍した生産職能に関わる標準設定や管理であり、市場のニーズから出発する

13) Church, *op.cit.*, p.455.

14) *Ibid.*

15) *Ibid.*, p.457. 彼の問題意識は製造現場を軸にしており、同時期の著書 *Manufacturing Costs and Accounts* (1917) でも、月次で作成される製品別取引高レポート (Trading Reports) と称される予算諸表や集金レポート (collectible Accounts) 等が紹介されている (*Manufacturing Costs and Accounts*, pp.445-446) が、全体の予算システムについての叙述が見られず、予算管理論としての十分な検討すべき内容とはなっていない。

16) ディーマーの企業予算論については、伊藤博「予算管理の生成と確立 (McKinsey 前後)」(青木茂男監修『予算管理ハンドブック』中央経済社、1986年所収)、69-70ページ；三好幸治「アメリカにおける予算管理論の生成と確立に関する一研究」『商学論集』(福島大学) 56-4 (1988年3月)、136-137ページで論及がなされている。いずれの論攻も、引用しているディーマーの著作は1917年版であるが、すでに1915年に全く同じ内容の著作が刊行されているので、本稿では1915年発行の著作を究明している。

マーケティングや、まして会計・財務のような領域ではない。事実、上述の『工業組織と管理』は、工場の設備管理、材料管理、時間管理、賃金システムなどが主要な内容を占めている。組織のタイプを取り上げた第 2 章で、注文の流れの開始部門として販売部門が置かれ、終結部門として会計部門が置かれるチャートが紹介されているなど、部分的に取り上げられているに過ぎないのである¹⁷⁾。しかし最終章の 17 章「経営者へのレポート」では以下で論究するように、トップマネジメントの経営管理に役立つ経営報告に議論が集中し、関連して会計、販売、製造部門の役割に言及している。

ディーナーによると「近代的な産業経営者は未来に対して思考し、計画し、組織しなければならない」¹⁸⁾が、そのためには、金額表示だけでは伝えることのできない情報を含む報告や統計が必要であり、「全般的経営管理者や部門経営管理者 (executives) が現存の状況と未来の必要について明快なアイデアを持つことができるのは、自立した意思決定を奨励するように提示され、体系的に作成された経営報告書の手段によってだけである」¹⁹⁾と、経営管理者向けの報告書の重要性を強調している。

そして機関車 (locomotive)、コールカッター、補給品 (supply) の 3 製品分野を事業展開している会社の経営報告書の紹介をしている。まず「販売部門からありうべき需要 (probable demand) をうけとり、製造部門からありうべき生産量を獲得する」²⁰⁾と述べて、生産と販売をともに考慮する視点に立つ。その出発点は、図表 1 に示した前年度の売上と次年度の売上見積を表した販売部門報告である。「次年度の見積は、様々な販売事務所で注意深く作成された見積に基づいている」²¹⁾との説明があるように、各販売拠点からの積み上げに基づいている。この会社の上述のような主要製品ラインが帯グラフで描かれているが、「この単純なグラフ化の方法によって報告がどれだけ目立つか注目せよ」²²⁾と述べているように、販売の実績と見積を分かりやすく表示する方法として注意を促している。そして、3 つの製品ラインが企業全体だけでなく、ピッツバーグ、シカゴ、デンバーの 3 営業所別にも表示されることで、地区ごとの競争状況の分析と対策にも有益であることが例示されている。そして様々な製品について数量で表示された販売地域 (territory) 別の販売プログラムに加えて、「販売地域別の管理経費の配分と許容販売費 (allowable selling expenses) と併せて許容製造原価を作表することが不可欠」²³⁾と指摘する。具体的な費目として、地域販売部長や地域販売員の給料、利子、保険、販売事務

17) Hugo Diemer, *Industrial Organization and Management* (1915) p.24.

18) *Ibid.*, p.271.

19) *Ibid.*, p.273.

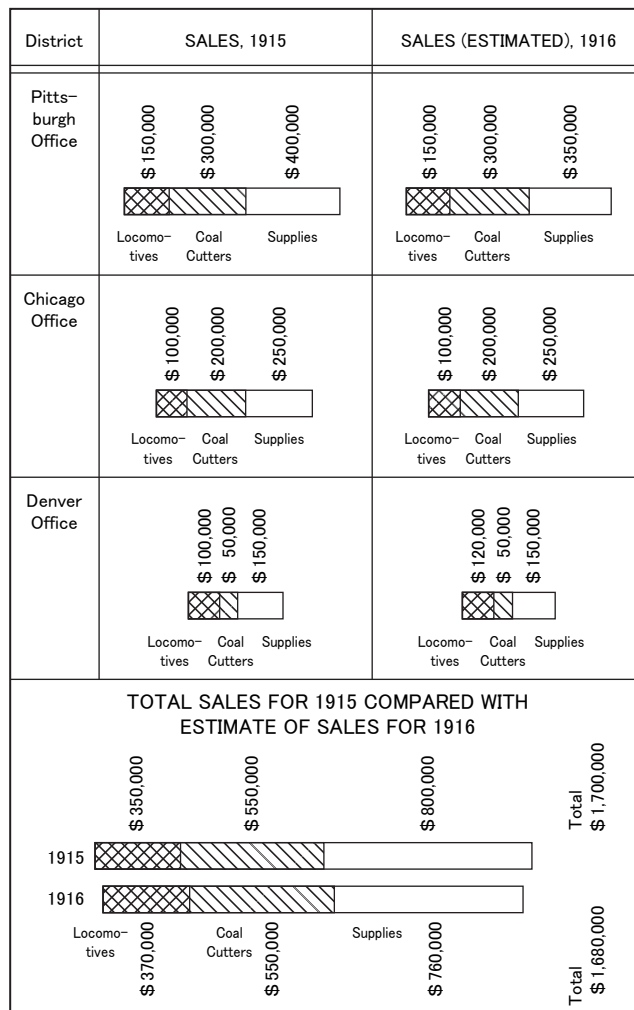
20) *Ibid.*, p.272.

21) *Ibid.*, p.273.

22) *Ibid.*

23) *Ibid.*, p.274.

図表1 販売管理者の報告



(出所: H. Diemer, *Industrial Organization and Management* (1915) p.272.)

所の減価償却費，郵送料，電信料，広告費などを挙げている。そして「この予算 (budget) は，収益において可能な限り最大の利益を示す視点から注意深く精査され，販売プログラムと比較されなければならない」し，「もしそれほど儲からない製品種類からより大きな利益を手に入れる種類へと需要の修正の試みが望ましいのであれば，地方の販売部隊 (sales force) は徹底的に情報が与えられ，新方針を精力的かつ手際よく推進するようにコーチされる必要がある」²⁴⁾と述べている。

24) *Ibid.*

ここで指摘されているのは、販売プログラムから出発して、予想売上高、管理費、許容販売費、許容製造原価を含めた総合的な予算が作成されていたことである。そこでは許容製造原価までも表示されていることから、予想収益と許容費用との差額としての利益の設定も行われていたことを推測できる。加えて、注目されるのは販売地区別の細分化された予算も作成されていたことである。

そして運用面では各販売員は売上個人日報を地区事務所（district office）に提出し、地区事務所は本部事務所に売上の月報を作成する。本社事務所では、実際経費と販売された製品の前もって決定された製造原価とを併記し、その月の実際製造原価を予算と比較することになる。「予算見積りよりも良好になされた記録を示す部門は正しく真価を認めることによって激励されるべきであり、予算の限界内にできなかった部門について徹底した調査がなされなければならない」²⁵⁾と予算数値と実績値の比較によって、事後的な管理がなされていたことも示唆している。このようにディーマーが取り上げている企業では目標利益の設定がなされ、利益管理と結合して製品分野別、月別の予算を含め、体系的に損益予算が作成されていたことが分かる。

製造部門は、次年度の販売部門の売上見積りを受け取ると、製造プログラムを作成する。ディーマーが取り上げた会社の事例では、さらに年次、月次の詳細な部品製造プログラムが作成され、それに連動して機械を使用した作業のための情報も作成され、材料と補助材料——鉄・鋼・真鍮・銅、様々な種類の棒在庫、ボルト、ナット、スクリュー等々——の全体量についての情報を提供する報告書が作成される。この年次プログラムも月次購買プログラムに分割され、月毎に修正がなされる。さらに給与や賃金支払いに対処する資金量もカバーした賃金表の見積りも作成されることになる。

さらに資金収入と資金支出を月次に比較した形式の図表2のようなグラフも作成される。「この種の報告は様々な種類のインクのカーブ形式で作成されうる。支払いを予想した資金は赤インク、支払いを受けることを予想した資金は黒インクが利用される」と述べているように、資金予算表の図表化されたものが利用されていることが伺われるのである。

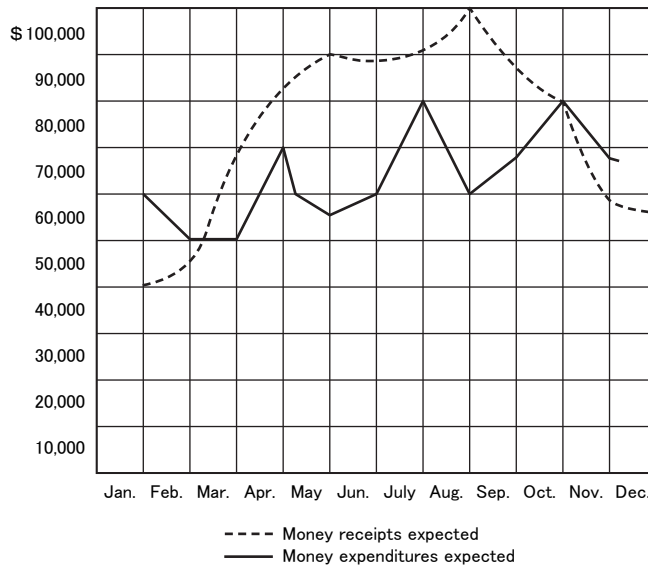
更にディーマーは、「詳細な経費予算」の見出しの下で、「様々な補助的な製造費用勘定は個別に計画されるべきである。・・・経費の発生に責任を持つ全ての人物は、決して超過してはならない、そして絶えず低減することを目指さなければならない予算を自分の前に持っていないなければならない」²⁶⁾と全体の総合予算、部門別の予算とは別に、費用の発生地点別の予算の必要性にも言及している。

ディーマーの事例として取り上げている企業の予算実務は概略的なものであって、予算編成手続きや運用手続きについては、詳細が明らかではない。しかし利益管理と結合した全社的

25) *Ibid.*, p.275.

26) *Ibid.*, pp.279-280.

図表2 資金収支表

(出所:Diemer, *Ibid.*, p.279)

な総合損益予算、資金予算、また事業所別製品分野別販売予算が存在し、販売プログラムと関連づけられた製造プログラムなど詳細な予算がかなり体系的な予算システムとして構築されていた事例に基づいていることが分かる。

3. ファーナムの経営予算論（1916年）

チャーチやディーマーと並んで、1910年代半ばの企業予算論に関連して注目されるのが、技術者出身の経営コンサルタントのファーマン（D. T. Farnham）である。彼の特色ある著述として、“Scientific Administration”というタイトルの下での *Engineering Magazine* 誌に掲載されたシリーズ論文²⁷⁾を取り上げることができる。これは経営者がグラフを利用することによって、標準と実績の比較を一目瞭然に明らかにして必要な分析を進めていくという経営管理手法を提唱したものである。したがって標準を全般的管理や販売部門の管理にも適用しようとする考え方は、製造現場から出発した科学的管理の思考方法の拡張適用と見ることができる。

ファーマンは、企業における図表による統制活動の展開を次のように説明する。「より先進的な若干の会社はグラフ〔という手段〕によって、様々な地域の売上の変動を数年前から表示

27) 以下の論文である。[1] “Scientific Management for the Factory of Moderate Size,” *Engineering Magazine (EM)*, 50-6 (Mar., 1916); [2] “The Executive and Modern Organization,” *EM*, 51-3 (June, 1916); [3] “Visualizing the Essential Facts of a Business,” *EM*, 51-5 (Aug., 1916); [4] “Scientific vs. Intuitive Administration,” *EM*, 51-6 (Sept., 1916); [5] “How Graphic Control Facilitates the Fixing of Profits,” *EM*, 52-1 (Oct., 1916)。

し始めた。後には原価にも同様の方法が適用された。しかし経営全体をカバーする包括的図式 (scheme) が作成され、実行されたのはつい最近で「あり、この」2 年間に幾つかの大企業はいつその歩みを進めた。グラフによって「過去に」なされたことやなされてきたことだけでなく、「将来に」しようとすることもまた表示してきた。そしてグラフによるこれらの予言 (prophecies) についての最も注目すべきことは、目指されたアイデアが実現される規則性と正確さである。²⁸⁾「それほど以前ではなく、中西部の大会社の一つ〔は、グラフの形式で〕1 年より長い期間に対して、その 3 ヶ月以上前に売上高と販売価格、生産原価、生産量を予測 (predict) した。その商品は、需要の不安定と不規則な生産原価、市場変動では悪名高かった。」²⁹⁾ このように、ファーナムは過去の経営実績の包括的なグラフ表示だけでなく、将来の予想についての表示が利用され始めていることを指摘し、かなりの正確さを獲得してきていると述べている。

ファーナムによれば、「経営者の『聖書』の第 1 ページは」配当であり、第 2 には利益であり、それは販売価格と原価との差額としても表示されることによる。第 3 に販売で、それは「総販売量と地区や小地区別の数量の配分」を示すグラフで表示できる。第 4 は製造原価で、過去の原価、標準原価との比較、生産量の変化及びそれが原価に負うべき責任の量などを検討するようなグラフで示されるという³⁰⁾。

こうした考え方は図表 3 のようなグラフで表されている。各月の純利益が、投資に対する報酬として設定された投資利益率 10% の標準の確保を意味する利益額のライン (10% Standard) や、1915 年の平均全体純利益 (Total Net Profit) 額ライン (50,000 ドル) と比較される形式で、折れ線グラフで表示される。さらに工場別に算出された粗利益 (Gross Profit) 率が表示されることによって、問題が発生していると判断された第 2 工場について、販売価格や製造コスト、生産量と販売量の月別推移のグラフを活用した原因の分析が進められる。グラフは「特定の工場の利益が以前に設定された標準利益高——この場合、投資に対する 10% ——にどれほど密接に接近するかを知らせ、利益高が 5% の危険線以下に下落する場合には直ちに」³¹⁾ 必要な方策を立てる上で有益であるという。図表 3 の両端には 1914 年と 1915 年の平均値がそれぞれ記入されている。このように「前もって設定された予算 (predetermined budget)」³²⁾ にどれだけ近く到達するか分析されるのである。

ファーナムのグラフによる管理では、様々な「標準」が設定され、利用されている。「製造原価の標準化は、科学的管理に大いに依存し、これは直接労務費については特に正しい。各作

28) Farnham, "Visualizing the Essential Facts of a Business," *EM*, 51-5 (Aug., 1916), p.652.

29) *Ibid.*

30) *Ibid.*, p.654.

31) Farnham, "Scientific vs. Intuitive Administration," *EM*, 51-6 (Sept., 1916) p.851.

32) Farnham, "How Graphic Control Facilitates the Fixing of Profits," *EM*, 52-1 (Oct., 1916) p.424.

図表3 純利益の比較分析図

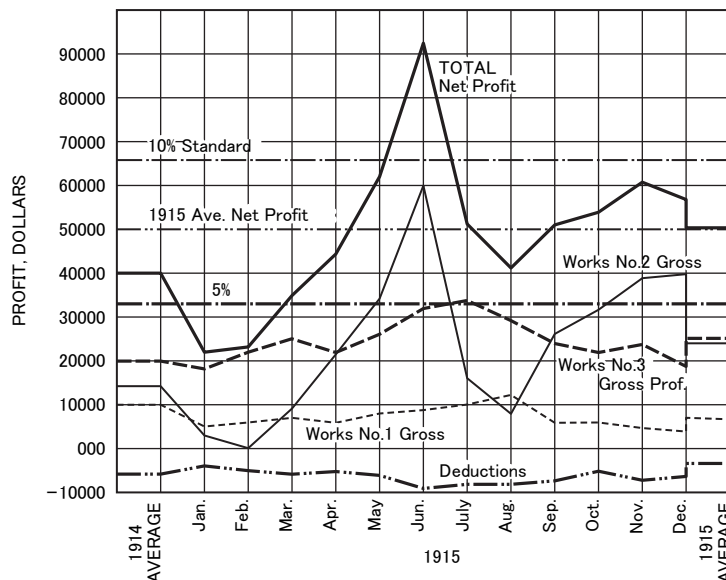


CHART 1. TOTAL NET PROFIT—STANDARD NET PROFIT—SOURCES OF PROFIT—DEDUCTIONS FROM FACTORY PROFIT

(出所: D.T. Farmhan, "Scientific Vs. Intuitive Administration," *Engineering Magazine* (Sept., 1916) p.850)

業の原価は分析的な時間研究の利用によって標準化されねばならない。ボーナス報酬の導入によってこの標準を達成するよう各雇用者の関心をつくりあげるようにしなければならない³³⁾ と言うように、科学的管理法の活用が強調される。しかし労働者の作業管理に関わる同じ労務費でも、間接労務費は、「あらかじめ起こりうる不能率が排除された時には、主として生産量の問題で」³⁴⁾ あるとして固定費として取り扱っている。また収益確保に関わり販売部門で設定される販売価格の標準は困難な問題であり、「過去の資料——それを経験と呼びたければ呼ばば良い——が多ければ多いほど、彼はこの価格をより知的に設定できるし、市場状況をかなり前に予測できる」³⁵⁾ と述べているが、販売価格の標準化は蓄積された過去の資料に基づく経験的判断に依存していることになる。

このようにファーマムの論文では、様々な「標準」が利用されている。10%の投資利益率という「標準」、過去の記録と経験によって設定される販売部門の「標準」、科学的管理に基づいて設定される直接労務費の「標準」というように、経営管理活動において様々な標準が設定

33) *Ibid.*, p.425.

34) *Ibid.*, pp.425-426.

35) *Ibid.*, p.421.

されるが、それぞれの「標準」の性格は異なることを理解していた。経営全体の標準をみると、科学的管理の直接の影響は実際にはそれほど大きくは無いようである。むしろ原価システムを含む会計システムや統計を活用することによって精度の高い標準設定と経営の予測が獲得できると考えていると見られる。

以上、ファーマムの論文はグラフ表示を利用することによって予測と実績の比較分析をする方法に焦点を絞って論じており、原価制度や総合予算の書式などについて具体的にふれられていない。しかしここには経営全般の計数管理のより精密化された手法——グラフによる管理——が提起され、しかも経営全般に亘って予想数値——10%の投資利益率という標準＝利益目標を基礎にした——が採用されているのである。ファーマムにおいても利益管理と結合した企業予算論という構図への接近を見出すことができるであろう。

Ⅲ 1910 年代後期の予算思考

1. ラフの予算思考 (1917 年)

1910 年代後期になると、上述の製造現場の管理問題への取り組みから出発した能率増進運動の潮流とは別に、会計士や大学教員、あるいは財務やマーケティング分野の実務に携わった経験を有する経営管理者らによる、当時の先進的な企業実務を踏まえたと思われる著作のなかで予算についての見解が見られるようになる。

最初に取り上げるのはラフ (William H. Lough) の 1917 年の著作『経営財務 (*Business Finance*)』である³⁶⁾。ラフはニューヨーク大学商学・会計・財務学部教授を経て、執筆当時ニューヨークにある *Business Training Corporation* の社長に地位にあった³⁷⁾。ラフは『経営財務』の第 4 部内部財務管理の第 21 章のタイトルを「予算 (Budgets)」として予算論を展開している。

まず「近年のあらゆる文明化した国々で政府事業を扱う際に行政権力にとって、次年度に見込まれる収入と支出の詳細な見積りを立法権力に提出することが通例となっている。この見積りは予算として知られる。予算は、それがカバーする期間の開始前に作成された損益計算書として描かれる。予算は予告あるいはガイドであって成果の記録ではない」³⁸⁾と公共予算と対照させることから始める。したがって、当然ながら全ての事業部門の活動を包括して作成される全社的な損益予算こそ、企業の予算であるとの立場から議論が進むことになる。「材料費予算」のみ、「広告費予算」のみが作成される、企業の一部の部門で予測数値が作成利用されるような「部

36) ラフの同書を取り上げた論究として、伊藤博、「予算管理の生成と確立 (McKinsey 前後)」, 前掲書, 90-71 ページ; 三好幸治, 前掲論文, 138-139 ページ参照。

37) また前掲書の他に *Corporation Finance* (1909), *Banking Opportunities in South America* (1915), *High Level Consumption, Its Behavior, Its Consequences* (1935) 等の著作があり、企業財務分野で活躍したことが窺い知れる。

38) William H. Lough, *Business Finance* (1917) p.482.

分予算」を予算として考察の主要な対象とはみなしていない。

続けて「財務的業務の予測を作成することの明確な優位性にもかかわらず、予算作成原理は一般的にはまだ採用されて来なかった。この点についての回答として、指導的な会計士あるいは会計事務所から以下のような意見表明を受け取った」として7件ほどの見解を引用し、「より広範囲に予算を利用することの望ましさは多数の高度の熟達した職業会計士（public accountant）によってさえも、まだ徹底しては考慮されていないと言うことは、上記の抜粋から明らかなである。しかしながら1年かそれ以上に亘り事前にインフォーマルな見積（それは予算の粗い形式であるが）が注意深い財務管理者によって慣例的になされることも明らかなである」³⁹⁾と、当時の予算の普及状況を評価している。このことから、ある程度の実務的な普及がなされ、また指導的な会計士や会計事務所では「予算」概念についての認識が広まりつつあったことが分かる。

そしてこうした調査で判明した予算導入の消極論に対して反論をしていくのであるが、その中味はラフの予算概念の認識が良く表現されている。

第1の異議は「殆どの企業の売上高はコントロールできないし、予見することもできないというもの」⁴⁰⁾であった。この見解に対してラフは、「圧倒的な事例においてこの困難は誇張されている。実際問題として、製造業者や商業者は、合理的な限度内で、自社の売上高に対するかなり緊密なコントロールを実施することが可能なはずである。もしそうでなければ、彼の事業は明らかに極端に不健全なベースの上に存在している」⁴¹⁾と反論する。売上高の予測実務は、ある程度の企業であれば十分可能な状況にあると判断していたのである。

この反論で注目されるのは、企業内で発生する費用のコントロールは基本的に可能であり、予測もできるが、外部環境である市場への働きかけの結果としての売上高は予想が難しいとの考えが存在していた事実である。換言すれば、製造部門のコントロールでなく販売部門の管理が予算作成上の困難な課題であって、それが可能となった時にはじめて予算作成が可能となると理解されていたことである。ラフは「一度予期される事業量が計算されると、見積もられた事業量を取り扱うために必要とされる費用を計算することは比較的単純である」⁴²⁾と主張したが、またそれが可能なほど販売活動の記録データの蓄積とマーケティング思考の普及に見られる販売職能の拡充が進行していたことは言うまでもない。

関連する第2の異議は、事業量が月毎に大幅に変動したり、年毎に変動することで予測の正確性が損なわれ、的確な対応ができなくなる危惧である。これに対してラフは、「この反対

39) *Ibid.*, pp.483-485.

40) *Ibid.*, p.485.

41) *Ibid.*

42) *Ibid.*, p.486.

論は決定的に重要というわけではない。まず第 1 に、予算は、正確さを向上させる観点から年次ベースよりも月次ベースで作成されるべきであり、第 2 に、様々な不正確さや予測できない変動に備えて合理的な余裕を認めるべきであろう⁴³⁾と反論して済ませている。この指摘から、予測の精度について、月次ベースにするなど予測の精度を高める実務の存在を伺い知ることができる。

第 3 の異議は、「〔予算は〕官僚主義を導入し、業務執行役員の自由な判断と行動を妨害するとの申し立て」である。これに対して、「販売管理者やパイヤー、工場監督者やその他業務執行役員の自由で束縛されない行動は、多分、財務的逼迫の最も広く認められる原因である」と明確に回答している。そして「予算の最も主要な目的の一つは、まさしく彼ら〔販売や製造などの職能部門の〕役員の活動について、相互にだけではなく、財務政策とそして事業の財務資源との調和的な関係に誘導することである。もし必要で適切な関係の構築とその一貫性が業務執行役員をいらいらさせ、彼らが過度に制限されていると感じるならば、それは単に、彼らの関心があまりに狭いからである。彼らは、状況と事業全体の必要をリアルに理解することなく、自分の部門のみ向上させようと試みているのである⁴⁴⁾」と企業内にみられるセクショナリズムを批判している。さらに「事実、明確で拘束力のある予算は、会計年度の始めに会社のあらゆる責任ある執行役員と取締役によって論議され、決定され得るので、全ての効率的な組織において本質的な要素である目的の一致を確保する高度に効果的な方法である⁴⁵⁾」と企業予算の編成課程によって組織活動の方向性の一致が事前に確保される利点を強調している。

以上のような予算への異議に対する反論以外に、ラフは、「1913 年春に財務逼迫に陥り、数ヶ月後に再組織」された「農場用機械装置の大規模製造業者である M. Rumely Company の記録」を職能部門間の調整に失敗した事例として取り上げている。この会社を更正させた社長からの報告によると、「再組織に先行する年次の巨額の損失（1,407,000 ドルに上った）が、販売部門と生産部門との調整の欠如によって部分的に説明された。その年次の最初の数ヶ月に販売の強制のお陰で工場は昼夜連続で操業しなければならず、そのため過剰な〔製品〕個数も含まれ、あらゆる点で未熟練〔労働〕による支援や無駄が生じた。他方で年次の後半部分では、工場は閉鎖され製造からの損失だけで約 1,100,000 ドルになった。」⁴⁶⁾ ラフの取り上げた事例を見ると、こうした全社的な調整、とりわけ生産と販売の調整の欠如が管理上の大きな課題の一つになっており、その解決策が企業予算であったと理解できる。

このように予算の目的の一つが、販売、製造、購買などの職能部門間の調整、調和と同時

43) *Ibid.*, p.487.

44) *Ibid.*

45) *Ibid.*

46) *Ibid.*, p.494.

に、全社的に財務的にも調和がなされることであると見ている点で、第1節で引用したようにマッキンジーの予算統制論と同様の視点が提起されていることが注目される。ラフにあっては、1917年の時点で企業予算論の基本的な理解がなされて、主張されているのである。

彼の企業予算論では、予算手続きの事例として先述のハザードによってなされた1914年の講演論文からの引用がなされていることは刮目に値する。とはいえ、部門別予算の実態、予算編成手続き、予算書式など具体的な手続きについて十分な説明がない。しかし、収益・費用ベースの損益予算と収入・支出ベースの資金予算のどちらが重要かなど財務部門から見た企業予算論の基本的論点が展開されている点は注目される。同書のタイトルは『企業予算』でなく、『経営財務』であることから企業予算について1つの章を割いているだけで詳細を述べることはしていないが、詳細を述べることもできるほどの事例に基づいて論じていたことを容易に推定できる。彼にあっては、企業予算実務は、例外的でも特殊的でもなく、先進企業の導入しているシステムと理解されていたと結論づけることができよう。

2. スウィニーのマーチャンダイジング論における予算（1917年）

Alexander Hamilton Instituteの総務部長補佐（Assistant Secretary）で、ニューヨーク大学商業・会計・財務学部の講師をしていたスウィニー（John B. Swinney）は、ラフと同じ1917年に刊行した『マーチャンダイジング（*Merchandising*）』の中で、卸売企業、小売企業、協同組合企業の予算に言及している。タイトルの「マーチャンダイジング」は、製造業者による市場に対する管理活動を意味する「マーケティング」概念とは異なり、商業者によって遂行される商品管理を中心として人事、財務など経営全般に亘る管理活動を意味する概念である。

スウィニーは卸売企業の予算について説明した箇所では基本的な考え方を述べている。彼によれば「数年の期間に亘る経験から、社長は予算における様々な項目をかなり綿密に見積もることができ、それゆえ月々の事業を運営するのに必要な資金量を判断することができる」し、「過去数年間に亘る予算を平均化することによって非通常的状况を考慮し、将来のファクターを考慮し、安全マージンを許容して、予算構築のための適切な基準に到達できる。繊維製品（dry-goods）卸売り事業体のための以下の予算は、ある個別の年度よりも過去10年間の平均に基づいている」⁴⁷⁾と説明している。過去のデータに基づいて将来予想が可能であるという立場に立っていることが分かる。またそうして作成された予算例として、ミズーリ州カンサスシティにある繊維製品卸売企業 The Burnham-Munger-Root Dry-Goods Company の総括的な予算書（*Prearranged Finance, Merchandising, Sales, and Operating Budget*）が図表4のように示されている。上半分は損益計算書の形式を採用しており、金額表示と並んで、総売上を100とした

47) John B. Swinney, *Merchandising* (1917) pp.39-40.

図表4 卸売企業の財務予算の事例

PREARRANGED FINANCE, MERCHANDISE, SALES AND OPERATING BUDGET, COMPILED BY WILLIS P. MUNGER OF THE BURNHAM-MUNGER-ROOT DRY-GOODS COMPANY OF KANSAS CITY, MISSOURI		
		Percentage of Gross Sales
GROSS SALES	\$7,500,000	100.
Cost of Merchandise, Freight Added	6,112,500	81.5
GROSS INCOME		
Revenue by Profits on Sales of Merchandise	1,256,250	16.75
Net Revenue from Cash Discounts Taken	131,250	1.75
TOTAL.....	1,387,500	18.50
DEDUCTIONS FROM GROSS INCOME		
Office Expense	60,000	.8
Merchandise Expense	150,000	2.
Sales Expense	300,000	4.
Operating Expense	240,000	3.2
TOTAL OVERHEAD EXPENSE	750,000	10.
Discounts Given	75,000	1.
Losses, Bad Debts and Depreciation	63,750	.85
Net Interest Paid	48,750	.65
Interest at 5% on Capital Stock	75,000	1.
TOTAL EXPENSE (FIXED)	262,500	3.5
SUMMARY		
Gross Income	1,387,500	18.5
Gross Deductions	1,012,500	13.5
NET EARNING OVER 5% ON CAPITAL STOCK	375,000	5.
Interest at 5% on Capital Stock	75,000	1.
Net Earning over 5% on Capital Stock	375,000	5.-
TOTAL SURPLUS	450,00	6.
NOTE:		
Total Surplus is 30% of Capital Stock Investment of	\$1,500,000	
Average Merchandise Investment	1,500,000	
Average Money Borrowed	1,175,000	
Interest on Average Money Borrowed at 4%.....	47,000	

(出所 : John B. Swinney, *Merchandising* (1917) p.40)

百分比が掲示され、下半分では、売上総利益から総費用を控除した後の利益剰余金の計算を表示している。

商業企業の予算書とはいえ、今日の損益予算の基本的な構造が完成して表示されていることを確認できる。また剰余金の計算表示など財務的指標を併記していることによって、損益予算が利益管理、財務管理と結合して作成されていたことを推定できるであろう。

小売業の章では「2万人の都市（郊外と農場地域を含めるとおよそ35,000人の人口）におけるあるジェネラルストアの予算の要約」を掲示している（図表5）。「この要約は、店舗の各販売部門の詳細な予算から作成される。部門別予算では、購買の限界が売上と費用の限界と同じくシーズンの月別に設定される。各月の記録には、前年同月の実績記録が付加される。アローワンスは、

図表 5 小売企業の財務予算（要約）の事例

SUMMARY OF FINANCIAL BUDGET
FOR

A GENERAL STORE

(DEPARTMENTIZED)

SPRING SEASON OF 1917

Location — Middle West City of 20,000 Population ; Trading Population of
35,000

Total expected sales for 6 months, at retail	\$200,000
Capital investment in common stock (dividends declared semi- annually at end of each season)	100,000
Average merchandise investment at cost	75,000
Fixtures	15,000
Cash for working assets	10,000
Other funds as required from time to time obtained of bankers.	
Mark-up (gross profit) desired, at retail	25%
Stock at beginning of period at cost (market value)	75,000
Stock at beginning of period at retail (market value)	100,000
Purchases during the six-month period, at cost	150,000
Purchases during the six-month period, at retail	200,000
Stock desired at end of period, at retail	75,000
Maximum stock limit during period, at retail	125,000
Average stock during period, at retail	100,000
Gross sales, at retail	200,000
Gross profits, at retail	50,000
Per cent gross profit, at retail	25%
Expected salary expense	12,350
Other expenses	26,950
Total expenses	39,300
Per cent of expenses on sales at retail	20.15%
Net profits on sales	9,700
Per cent of net profit on sales	4.85%
Cash discounts taken	6,500
Interest paid on money borrowed at the bank to discount bills and to take care of extra financial requirements beyond capital invested in business. (An average of \$25,000 during the six- month period, at 6%)	750
Net gain on discounts over interest paid	5,750
Total profits earned by store during period	16,450
Reserve set aside for depreciation on fixtures, losses on collections and for surplus fund	11,450
Net earning available for dividends to stockholders	5,000
Rate of dividend to be declared	5% for 6 months

(出所 : Swinney, *Ibid.*, pp.206-207)

住居ファニシング部門で「取り組まれる」3月の室内着「企画」のように、部門の特別販売イベントのために設定される。各部門の費用もまた、直接販売費、部門・一般間接費、広告のアローワンス、陳列、配送などに細分化されて——あらゆる種類の費用は月次に細分されて——表示される。同様のことは、非販売費にも該当する。というのはそれらもまた業務財務予算を持つ

からである。全体財務予算は、あらゆる部門予算の要約である」⁴⁸⁾と述べているように、図表5に表示されている諸指標からみると、要約された予算と並んで詳細な損益計算書予算や貸借対照表予算などの財務予算が作成されていたことは明らかである。かつ月次予算も含めて作成された詳細な部門予算から全体財務予算（おそらく損益予算）が作成されているという作成過程も指摘されている。

そして「財務予算で、事業全体にとっての計画のアウトラインが与えられた」後で、「予算にしたがって購買を計画すること——商品予算、一般的には商品『計画』を設定すること」がなされる。というのは、「商品計画はあらゆる小売業にとって基本的な」ことだからであり、「多くの部門を有する大規模店舗では、各部門での現金割引、部門費用、マークダウン、ロスなどを表示するためにかなり詳細なプランを実施する必要がある」⁴⁹⁾というように、商品予算など部門別の予算が各店舗の状況に適合するように具体化がなされている。

協同組合店舗についての第12章でも、「理事は運転資本、売上、利益の予備的見積を作成し、それらから業務予算を発展させねばなら」ず、例えば「協同組合食料品店では、経常費用は総売上の10～14%を超える量であるべきでない」⁵⁰⁾と、各店舗の事情に適合した予算数値の設定を提案している。スウィニーは、個人住宅の一隅を賃借して事業を行うような消費協同組合のように、きわめて小規模な経営についてもマネジメントの対象として論じている。また理事が運転資本、売上、利益の見積から業務予算を発展させると指摘している点は、注目される。

上記の引用したいずれのタイプの商業企業においても、すでに先駆的な一定数の商業企業が予算実務の経験を蓄積しており、そうした事例に基づいて同書に予算関連の叙述がなされていることになる。とくに、協同組合店舗のように小規模事業体における予算実務を紹介していることから、未だ少数の企業であっても商業分野において企業予算の普及が着実に進んでいたことが推定できる。

3. グリーンドリンガーの企業予算論（1918年）

次に取り上げるのは グリーンドリンガー（Leo Greendlinger）の1918年発行の著書『財務・事業諸表（*Financial and Business Statement*）』である。彼は、執筆当時、前述のスウィニーと同じく Alexander Hamilton Institute に属し、その総務部長（secretary）兼財務部長職にあり、かつ以前、ニューヨーク大学商業・会計・財務学部の助教授の経歴を有している。

同書の主要な内容は、財務諸表の解釈・評価・分析を通じて管理に活用しようとする意図で、損益計算書と貸借対照表の主要勘定について論じることであった。その第20章で「企業予算

48) *Ibid.*, p.206.

49) *Ibid.*, p.236.

50) *Ibid.*, p.338.

図表 6 小規模企業の予算表の事例

THE _____ COMPANY STATEMENT OF RECEIPTS AND DISBURSEMENTS FOR THE YEAR ENDING DECEMBER 31, 191 —													
	JANUARY	FEBRUARY	MARCH	APRIL	MAY	JUNE	JULY	AUGUST	SEPTEMBER	OCTOBER	NOVEMBER	DECEMBER	TOTAL
Estimated Sales	\$52,000 —	\$53,000 —	\$60,000 —	\$62,000 —	\$59,000 —	\$55,000 —	\$40,000 —	\$44,000 —	\$50,000 —	\$59,000 —	\$54,000 —	\$50,000 —	\$638,000 —
	8,000 —	12,000 —	15,000 —	20,000 —	18,000 —	15,000 —	10,000 —	13,000 —	20,000 —	35,000 —	30,000 —	25,000 —	221,000 —
	20,000 —	18,000 —	18,000 —	23,000 —	20,000 —	18,000 —	15,000 —	10,000 —	19,000 —	20,000 —	18,000 —	8,000 —	220,000 —
	10,000 —	12,000 —	22,000 —	20,000 —	25,000 —	15,000 —	10,000 —	10,000 —	11,000 —	11,000 —	13,000 —	12,000 —	171,000 —
Total	\$90,000 —	\$95,000 —	\$115,000 —	\$125,000 —	\$125,000 —	\$105,000 —	\$75,000 —	\$85,000 —	\$100,000 —	125,000 —	115,000 —	\$95,000 —	\$1,250,000 —
Estimated Receipts													
Accounts Receivable	\$60,500 —	\$62,000 —	\$75,000 —	\$87,500 —	\$95,000 —	\$98,000 —	\$93,500 —	\$90,500 —	\$87,000 —	\$93,500 —	\$96,000 —	\$91,000 —	\$1,029,500 —
Loans		10,000 —	10,000 —	—	10,000 —	—	—	—	—	—	—	—	30,000 —
Notes Receivable	15,000 —	5,000 —	1,000 —	15,000 —	3,000 —	5,000 —	3,000 —	5,000 —	1,000 —	5,000 —	9,000 —	5,000 —	72,000 —
	3,000 —	—	6,000 —	8,000 —	8,000 —	7,000 —	6,000 —	5,000 —	5,000 —	5,500 —	6,000 —	6,000 —	65,500 —
	3,000 —	3,500 —	7,000 —	9,000 —	9,000 —	8,000 —	7,000 —	6,000 —	6,000 —	6,500 —	7,000 —	7,000 —	79,000 —
Total	\$81,500 —	\$80,500 —	\$99,000 —	\$119,500 —	\$125,000 —	\$118,000 —	\$109,500 —	\$106,500 —	\$99,000 —	\$110,500 —	\$118,000 —	\$109,000 —	\$1,276,000 —
Estimated Disbursements													
Salesmen's Commissions	\$15,000 —	\$16,000 —	\$19,000 —	\$20,000 —	\$20,000 —	\$17,000 —	\$13,000 —	\$13,000 —	\$15,000 —	\$20,000 —	\$20,000 —	\$16,000 —	\$204,000 —
Wages	11,000 —	11,500 —	11,000 —	11,500 —	12,000 —	11,800 —	11,500 —	12,800 —	13,500 —	15,800 —	16,000 —	16,300 —	154,700 —
Managerial Salaries	5,000 —	5,000 —	6,000 —	6,000 —	6,000 —	6,000 —	6,000 —	6,000 —	6,000 —	7,000 —	7,000 —	7,000 —	73,000 —
Office Salaries	2,000 —	2,500 —	4,000 —	4,500 —	4,500 —	4,500 —	4,500 —	4,500 —	4,500 —	4,500 —	4,500 —	4,500 —	49,000 —
Accounts Payable	11,000 —	15,000 —	14,000 —	18,000 —	18,000 —	18,000 —	12,000 —	14,000 —	15,000 —	16,000 —	17,000 —	16,000 —	184,000 —
Notes Payable	5,000 —	7,000 —	7,000 —	10,000 —	12,000 —	15,000 —	20,000 —	15,000 —	15,000 —	20,000 —	20,000 —	15,000 —	161,000 —
Loans	—	—	—	10,000 —	10,000 —	—	10,000 —	—	—	—	—	—	30,000 —
Advertising	5,500 —	10,000 —	15,000 —	12,000 —	10,000 —	5,000 —	3,000 —	3,000 —	15,000 —	20,000 —	10,000 —	5,000 —	113,500 —
Freight	5,000 —	5,000 —	5,200 —	5,500 —	5,500 —	5,500 —	4,500 —	5,000 —	5,000 —	5,500 —	5,500 —	5,000 —	62,200 —
Branch Offices	2,000 —	1,800 —	2,000 —	2,200 —	2,000 —	1,800 —	1,500 —	1,500 —	1,800 —	2,500 —	2,500 —	2,000 —	23,600 —
Miscellaneous Selling Expenses	3,000 —	4,000 —	4,500 —	5,200 —	5,500 —	5,000 —	3,000 —	3,500 —	4,500 —	6,000 —	4,800 —	4,500 —	53,500 —
Rent	3,600 —	3,600 —	4,000 —	4,000 —	4,000 —	4,000 —	4,000 —	4,000 —	4,000 —	4,000 —	4,000 —	4,000 —	47,200 —
General Expenses	1,000 —	1,000 —	1,200 —	1,500 —	1,500 —	1,200 —	1,000 —	1,000 —	1,500 —	1,500 —	1,500 —	1,500 —	15,400 —
Dividends	7,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	7,000 —	32,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	64,000 —
	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	2,000 —	24,000 —
Total	\$78,100 —	\$86,400 —	\$96,900 —	\$114,400 —	\$115,000 —	\$98,800 —	\$103,000 —	\$117,500 —	\$104,800 —	\$126,800 —	\$116,800 —	\$100,800 —	\$1,259,100 —
Balance	\$3,400 —	※ \$5,900 —	\$2,100 —	\$5,100 —	\$10,000 —	\$19,200 —	\$6,500 —	※ \$10,800 —	※ \$5,800 —	※ \$16,300 —	\$1,200 —	\$8,200 —	\$16,900 —
Cash Balance at Beginning of Period	10,600 —	14,000 —	8,100 —	10,200 —	15,300 —	25,500 —	44,500 —	51,000 —	40,200 —	34,400 —	13,100 —	19,300 —	10,600 —
Cash Balance at End of Period	\$14,000 —	\$8,100 —	\$10,200 —	\$15,800 —	\$25,300 —	\$44,500 —	\$51,000 —	\$40,200 —	\$34,400 —	\$18,100 —	\$19,300 —	\$27,500 —	\$27,500 —
※ Excess of Disbursements													

(出所 : Leo Greendliner, *Financial and Business Statements* (1918) p.287)

(private budgets)」を、そして第 21 章で公共预算 (public budgets) を扱っている。

グリーンドリンガーは、予算について「今日のビジネスマネジャーは、多くの場合将来に予想される状況についての情報を必要とする。この情報は、科学的に作成され分類された未来を表明するもので、でたらめであったり不明確な予測であるべきではない。それは過去に記録された成果から獲得される最良のデータに基づく包括的な、完全な予算であるべきである」⁵¹⁾と、予算を過去の記録から作成された管理に有用な未来情報であると定義づけている。そして産業の多角化、建設事業、事業経営拡大への準備、増大する売上高、高騰する生産コスト等々は、「科学的に作成された予測の利用を必要とする」⁵²⁾ので、予算の利用価値は高いという。

年次予算は、事業全体をカバーする総括予算はもちろん、部門予算や部門のプログラムなどから構成され、「実践的な利用のためには、予算は月次に再分割されなければならない」とする。またそうした予算にとって「満足いく、能率的な会計システムは未来状況の知的な予測の作成への前提条件である。[というのは] 予算の正確性はかなりの程度、過去の取引が説明され得る正確性に依存する」⁵³⁾からと、予算作成における能率的な会計システムで過年度の記録が重要であると指摘する。

図表 6 はグリーンドリンガーが小規模製造企業の全体予算として例示したものである。あくまで示唆的例示だと述べているように、彼が関連した企業では、実務上は多様な予算形式が存在したと考えられる。この図の予算書は、売上予算値 (carpets と rugs に区分される) と収支予算値が 1 月から 12 月までの月次で表示され、右端の合計欄でそれが集計される構成となっている。グリーンドリンガーは、収支予算もかなり重視していたと推定できる。

予算編成手続きについては、各部門長によって次年度の計画とプログラムの輪郭が描かれるが、「詳細な計算書は、あらゆる部門や職能が利用する統一した方法で作成されなければならない」⁵⁴⁾ことになる。また見積の際には、「過年度の予算が同時期の実際の成果と比較研究されるならば、判断上の間違いは繰り返されないであろう」し、予算編成の経験を積むことで、「大多数の場合には、見積の不正確さは 2 ～ 5% を超えない範囲であることが分かる」⁵⁵⁾と述べているが、予算見積の精度は見積作業の経験の蓄積によって、かなりの正確さを獲得できたことになる。

注目すべきは予算編成に関わる部門間の関係である。「次年度についての販売マネジャーの見積に基づいて生産部門は見積を作成する位置にある。購買部門は市場状況を調査し、原料や間接材料が予想される注文の需要に合わせるのに十分な数量で生産されうるか確定しなければ

51) Leo Greendlinger, *Financial and Business Statement* (1918) p.273.

52) *Ibid.*, p.275.

53) *Ibid.*, p.276.

54) *Ibid.*, p.277.

55) *Ibid.*, p.278.

ならないし、予測はそのような材料に支払われるべき可能な価格で作成されなければならない⁵⁶⁾」と職能部門間の緊密な関係の下で予算が編成される。そのことで在庫予算による調整もあわせて生産を均等化し、生産コストを低減することも可能となった。「このように各部門は他部門に依存しており、またわれわれは一連の報告を有しているが、各報告は部分的に他の関連部門の見積もられた需要（needs）をベースにしている、各報告はお互いにぴったりとつながり合うことがわかる⁵⁷⁾」と述べているように、部門間の緊密な調整による予算編成は、経営管理上の重要な成果であった。予算編成には、前払いやローン、利子、投資、証券売買などの業務も対象になるので、もちろん「あらゆるこれらの報告を分類し、グルーピングし、一つの全般的な包括的な予算に編集する実際の作業は、財務部門で最も良く遂行される⁵⁸⁾」ことになる。なぜなら「データの編集、見積のバランスング、財務部門の経営管理者による改訂、売上によって決定された収入の限界内でのコストの事前確定は、予算作成の科学的部分を構成する。組織のある部門のスケジュールを他部門のスケジュールにぴったり合わせることは、包括的な全体にあらゆることを溶接することは慎重さと判断の訓練を要求する」からである。そして「予算を編成する上で最良の資格を持つ財務部長か財務担当役員によって決裁された後の最終的形式の予算は、点検と承認のために取締役員会に提出される。」⁵⁹⁾

グリーンドリンガーは続けて、予算の統制的分野に言及する。予算は統制されるために「上述の期間計算書は、見積もられた予算と比較されて実際の収入と支出を表示するように作成されなければならない。計算書はこのように会社の業務や予算見積の正確性に対するチェックとしての働きをするだろう」と、予算差異の分析の重要性と予算によるコントロールの意義を強調するのである。そして予算と実績の差異の3つの原因として「①見積が不注意で作成された、②部門長が設定したプログラムから逸脱してしまった、③異常な外部状況が変化をもたらした」ことを挙げ、「何らかの事件の際に、これらの相違は調査され、説明されねばならない。それらはシグナル——時には危険なシグナル——であり、無視されてはならない⁶⁰⁾」とチェックの必要性を強調している。このようにグリーンドリンガーの企業予算論では、差異分析を実施することによって企業予算の有効性を高めようとしている点も特徴である。

IV 1910年代の企業予算の論調

1910年代の企業予算論の特徴として検証すべきことは、第1に公共预算との関連である。「予算」概念自体は、公共预算から来ている。20世紀初めから公共预算について、自治体、州政

56) *Ibid.*, p.279.

57) *Ibid.*, p.280.

58) *Ibid.*, pp.280-281.

59) *Ibid.* p.283.

60) *Ibid.*, p.284.

府における予算制度の導入、21 年の連邦予算の法制化へと進んでいくのに対応して、企業でも「予算」について概念形成された。そうした過程にあってこれまで見てきたように、ラフの企業予算論以外に、取り上げた論考で公共预算との関連性について具体的に述べた論者は存在しない。グリードリッカーが、企業予算とは別章として公共预算を扱っているに過ぎない。

この点からするとロジャーズやサイスが取り上げたように自治体や州への予算制度の導入に影響を受けたことは事実であろう。しかし公共预算の手続きや形式をそのまま移植するというのではなく、「予算」という名称も含めてアイデアとして取り入れたと見るのが妥当では無からうか。1914 年のハザードに始まり、1910 年代半ば以降、企業予算はその内容、形式ともに公共预算とは異なる独自の展開がなされたのである。

またラフによる公共预算の引用内容に見られるように、単に個々の項目について計画化するのに留まらず、収入・支出、収益・費用が一体化した概念として、換言すれば少なくとも損益予算あるいは収支予算を全社的に包括的に設定するように取り扱う概念として、「企業予算」概念がこの時期から定着していたと考えられる。そこでは「計画」や「標準」とは明らかに異なる概念として取り扱われている。したがって周知のようにマッキンジーの予算統制論でも、完成された全社の予算を前提に議論が展開されている。もちろん、この事実は、部分的な予算しか導入⁶¹⁾していない企業の存在を否定するものではない。事実 1930 年の全国産業協議会 (NICB) の調査でも、回答企業の半数以上が販売予算、生産予算程度しか取り入れていない。しかし部分的な予算の導入事例があるからと言って、全社的な包括的な企業予算としての概念形成が行われていたことが否定されるわけではないだろう。1910 年代には収益・費用を含み、公共预算論とは異なる独自の企業予算論が形成されたと見るのできるのである。

第 2 に科学的管理運動ないし能率増進運動との関連である。19 世紀末から開始され、テイラーの「科学的管理」に代表される管理改革運動は、予算管理はもちろん、販売管理の確立など多方面に拡張展開⁶²⁾されてきたと評価される。チャーチ、ディーマー、ファナムら製造分野の改革に基盤をおいて管理問題を究明してきたコンサルタントや技師たちも、企業で実践されていた予算実務に基づいて企業予算に論究している⁶³⁾。しかしそれは、製造現場、工場管理

61) Cf. National Industrial Conference Board, *Budgetary Control in Manufacturing Industry* (1931) p.18.

62) 科学的管理と販売管理論、マーケティング論との関係については、差し当たり三浦信『マーケティング管理の構造』ミネルヴァ書房、1971 年、29-31 ページ；近藤文男『成立期マーケティングの研究』中央経済社、1988 年 56-60 ページ；薄井和夫『アメリカマーケティング史研究』大月書店、1999 年「第 2 章テイラーの科学的管理法とマーケティング論」、55-97 ページを参照のこと。とくに薄井和夫は同章で H.W.Brown, C.W.Hoyt, A.W.Shaw らの所説を取り上げて詳細に究明している。

63) 他にもスコヴェル (C.H.Scovell)、ウェブナー (F.E.Webner) のように、製造原価システムを中心に調査研究を進めていた研究成果の中に、企業予算に言及した著作もあるが、製造予算に現手して論究したものであるため、本稿では考察の俎上に上げていない。Cf. Clinton H. Scovell, "Chap.X IV The Budget System," in *Cost Accounting and Burden Application* (1916), pp.197-204; Frank E. Webner, "The Budget System," in *Factory Accounting* (1917) pp.217-220.

において取り組んできた経験にもとづく、「科学的管理」などの原理の拡張とは言い難い。予算の編成・運用には、会計システムによる過去の記録をベースにして設定されるなど、彼らが追究してきた製造現場の作業分析に基づく経営工学的な標準設定を主要内容とする改革とは異なる論理が存在している。例え「科学的管理」の全社的な管理への拡張論であったとしても、そのロジックはある種の理念としてのみ存在意義が見出されると言えよう⁶⁴⁾。先に見たチャーチやファーマンのように「予算」概念と「標準原価」概念を何らかの基準で区別して使用したように、能率技師たち自身の見解の中にもそうした区別が見られることに留意しておかなければならないであろう。

また特に 1910 年代後半の財務分野からの企業予算論は、工場管理から出発した全社的な能率技師らとは異なり、財務管理という視点から、企業予算に接近している。そしてそうした会計実務家の企業における経験の蓄積が土台となり、20 年代にマッキンジーの予算統制論を契機として企業予算論が一気に開花し、普及・定着が進んだと見ることができる。

第 3 の論点は、企業予算の最も核心的特徴を形成期の論者たちがどのように捉えていたかについてである。先述のラフやグリーンドリッカーの見解によれば、予算は部門別に作成された事業計画の寄せ集めではない。それは販売部門の販売プログラムと製造部門の製造プログラムの緊密な調整を軸にして、全社的に調整された財務計画である。

この全社的な計画が確立できた要因は、ラフが予算への異議に対する反論で明確にしているように、販売部門における売上の調査・見積による正確で達成可能な売上予算の設定であった。換言すれば販売部門の管理、ないしはマーケティング管理の確立こそ企業予算成立にとって決定的に重要な要因であった。

1919 年に刊行された『近代販売管理 (Modern Salesmanagement)』の第 22 章で販売予算について論じたフレデリック (J.George Frederick)⁶⁵⁾ は、「販売部門の業務管理は、販売業務が事業経営のいのちであるが故に、事実上、事業経営の業務管理である。販売部門で示される管理のビジョンや能力の程度は、通常、事業経営全体の用心深さや積極性の度合いである」⁶⁶⁾ と販売管理が事業経営全体にとって中核的な重要性を持っていることを指摘している。そこで作成される「販売予算は、会計記録を指示するものとして利用されるだけでなく、販売努力や販

64) 能率技師たちのこうした拡張論を「技術者の会計」として捉えて詳細に論究したものとして辻厚生『管理会計発達史論』を参照のこと。

65) フレデリックのこの著作について、橋本勲は「販売管理論の問題領域を広く拡大し、企業的マーケティング論の重要な論点を提示し」ており、また「現在のトータル・マーケティングにも通ずる考え方」がみられると、評価している（橋本勲『マーケティング論の成立』ミネルヴァ書房、1975 年、230、231 ページ）。なおフレデリックは、1920 年刊行の『経営調査と統計 (Business Research and Statistics)』の第 15 章でも企業予算について論究しているが、本稿では考察対象を 1910 年代に限定していることもあり、ここでは論究しない。同章で論じられている企業予算論について、小林健吾は「[フレデリックは] 企業予算における人間の心理的側面の重要性に早くから着目していた例」と評価している（小林健吾、前掲書、467 ページ）。

66) J.George Frederick, *Modern Salesmanagement* (1919) p.236.

売政策の財務的局面的分析として利用される」⁶⁷⁾と説明しているように、単なる売上金額を予測した計画数値という意味合いでなく、販売活動（より厳密にはマーケティング活動）の財務的表現として理解されている。そして「販売予算は、全般的経営予算（general business budget）——それはビジネスの全活動、全部門をカバーするのだが——と関連を持つことで最良の運営がなされる。しかしそのような全般的な予算が欠如している場合には、生産部門へ工場生産スケジュールを提供するか、さもなくば特別の生産予算計画に適合することで、販売部門にのみで予算を運用する」⁶⁸⁾ことができるとしている。経営全般の調整を統括的に表現する全般的経営予算と分かちがたく統合されていることに意味を見出すが、それが存在しない場合には少なくとも販売と生産の調整が行われるのであれば、販売部門の予算が有効に機能するというのである。そこには販売予算の成功条件は、生産予算（あるいは物量的な計画も含めた製造プログラム）との緊密な調整であると主張しているのである。なおかつそれは言うまでもなく、販売部門主導で構築されることになる。

それまでに見られた“生産に対応した販売”と言う思考とは異なる、この“販売部門主導による販売職能と生産職能の調整”という思考は、1920年代前後の時期に、販売管理論からマーケティング管理論への発展過程で見られる基本コンセプトの1つである⁶⁹⁾。そしてそれが同時に、前述のラフやグリーンドリンガーも同様の販売職能部門と生産職能部門の調整を指摘しているように、予算管理の形成過程にも同義的な重要性を持つ基本コンセプトとなっていることに注目する必要がある。

ここから販売予算の正確さ、さらには売上予測の正確さが予算の成否に決定的な要因と見なされる。既述のように、ハザード（見積の誤差が2%以内）やグリーンドリンガー（誤差2～5%以内）が予算の正確さを強調しているのは、売上予測が大きく逸脱すれば、販売部門における機会損失の発生に留まらず、生産計画に影響を及ぼし、生産不足や過剰在庫問題を引き起こし、財務的にも厳しい経営状況へと向かうため、そのことが企業の存続に関わるからである。したがって企業予算のコントロール機能の対象も、月次予算などを通じた予算の正確性の検証と必要に応じた予算修正が第一義的な課題となるであろう。

そしてかかる販売と生産の調整を軸とする全社的調整の必要性の認識は、企業予算に留まらず、製造現場を中心に発展してきた標準原価計算論にも影響を及ぼすようになる。もちろん調整役を果たすのは全社的に管理会計を担う会計部門とすることになる。会計部門の役割は非常

67) *Ibid.*, pp.238, 240.

68) *Ibid.*, p240.

69) マーケティングコンセプトの確立過程については、橋本勲『販売管理論』同文館、1983年、55-65ページ参照。そしてこの「販売部門が主導する販売と生産の調整」というコンセプトは、戦後段階において、マーケティングの視点から経営の諸活動が統合されるというマネジリアル・マーケティング論ないし現代マーケティングの考え方へと展開していくことになる。

に大きいし、社内の職能部門間の調整を販売主導の視点から実行する管理思考も会計部門に確実に定着していくのである。例えば、職業的会計士であり、標準原価計算を研究・提言したハリスン（G. C. Harrison）が、1918年の論文において、販売の主導下での、販売と生産との調整と協働の視点を強調していたという指摘⁷⁰⁾は、標準原価思考の展開に留まらず、企業予算論の形成過程と関連して興味深い論点である。

このように企業予算論の基本コンセプトの成立は、販売部門の確立とその機能の拡充による全社的な事業活動における指導的役割の確定という販売管理からマーケティング管理への発展的成立とが並行的に進行したことを意味する。そして1920年代に本格化する予算管理の多面的な論議は、このように1910年代にその骨格が形成されつつあった。マッキンジーの予算統制論は、その延長線上で展開されることになる。

V 結びに代えて

以上のように本稿では、1910年代の半ば以降に形成された企業予算論の特徴について、公共予算との関係、能率増進運動にみられる科学的管理論との関係について検証し、さらに冒頭で指摘したような、マッキンジーが提唱する予算統制論の骨格的な議論との関連についても考察した。その結果、企業予算の基本的特徴としてマッキンジーが提起した「経営部門間の調整」が、販売部門と生産部門の調整を基軸とする全社的な調整に基づいて企業予算が作成されるという予算思考として10年代の所論に存在することを確認できた。また所論の背景として、そうした見解を生み出す基盤となった先駆的な予算実務が存在していたことも事例としてあげられた予算資料によって窺い知ることができた。1922年に刊行された『予算統制』に留まらず一連の論考で提唱されたマッキンジーの予算統制論は、こうした実務経験に基づく予算論議の流れの中で位置づける必要があるだろう。

本稿はしかし、マッキンジーの予算統制論の全体的な考察を課題としてはいない。さらに20年代のマッキンジーの予算統制論に先行する、あるいはマッキンジーに続く企業予算論の特徴を明らかにすることは、残された課題である。こうした課題について、他の職能別部門管理、特に販売部門管理（マーケティング管理）の成立過程との相互交流についての考察を含めて、稿を改めて論じる予定である。

70)「この点について、[ハリスンは]販売中心の協同と調整の視点を明確に打ちだしており、原価計算思考もこのような販売中心の協調側面からみることにより、真に管理的な標準原価思考として成立するとみるのである」(野村秀和「ハリスンの原価会計観——原価計算思考における転換——」『経済論叢』(京都大学)第101巻第4号、(1968年4月)27ページ。)